Trophée Direction(s) 2007.
L'Adapt, l'APF, l'ASEI et l'OVE ont reçu le prix de la démarche évaluative.

Regards croisés sur l'évalua tion interne

Quatre associations nationales spécialisées dans le handicap ont enrichi leur démarche d'évaluation interne d'une dimension interassociative. Par le biais d'audits « croisés ». En confiance et pour le plus grand bénéfice de tous.

A chacun son rythme. A l'heure où certains établissements esquissent les contours de leur dispositif d'évaluation interne, d'autres ont largement pris les devants, et tirent déjà le meilleur parti de cette obligation réglementaire. L'Association pour la sauvegarde des enfants invalides (ASEI), l'Œuvre des villages d'enfants (OVE), l'Association des paralysés de France (APF) et l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (Adapt) ont ainsi décidé de « booster » leur démarche en s'appuyant sur la mise en œuvre d'audits interassociatifs. Un échange de bons procédés dont l'idée a émergé début 2004.

Valeurs communes

« La réflexion a été engagée entre l'OVE, l'ASEI et l'Adapt », raconte Christian Berthuy, directeur général de l'OVE. *Nos trois associations travaillaient à l'époque sur leur démarche qualité, avec l'appui du cabinet Abaq Conseil. C'est sur son impulsion que nous avons commencé à échanger autour de l'idée d'un cercle interassociatif consacré à l'évaluation interne. »* Les premiers contacts permettent de connaître les fonctionnements respectifs des partenaires. Puis l'APF rejoint le projet. *« Nous nous sommes rendu compte que nous étions sur la même longueur d'ondes, notamment en découvrant les référentiels d'évaluation interne des uns et des autres. Et que nous partagions des valeurs et une philosophie communes »,* souligne Emmanuel Bon, le directeur qualité de l'association. Ensemble, les directeurs posent donc les bases d'un véritable « mode d'emploi » de l'audit interassociatif, mis en œuvre dès 2006.

Binômes d'auditeurs

Le principe : chaque association constitue des binômes d'auditeurs, chargés d'évaluer les pratiques des établissements et services des associations partenaires en s'appuyant sur leurs référentiels respectifs, et selon un calendrier établi en coordination. Parmi les auditeurs recrutés : des directeurs, des cadres, les référents qualité (éducateurs, infirmières, psychologues…) en place dans les établissements. *« On essaie ainsi de privilégier la mixité – par exemple un directeur/un référent qualité, souvent professionnel de terrain – afin de combiner des regards complémentaires »,* souligne Isabelle Balardy, directrice qualité de l'ASEI. Qui a formé elle-même ses auditeurs, en tenant compte toutefois des pratiques des différents membres du cercle. *« C'est une des bonnes surprises du dispositif : nos outils diffèrent, mais nos méthodes sont facilement transposables. »* Et si cette formation n'a pas été harmonisée, les associations travaillent en confiance, et n'hésitent pas à mutualiser leurs ressources. *« On se tient informés de nos sessions de formation respectives, et on ouvre des places aux futurs auditeurs d'une association ou d'une autre »,* explique Edith Panel, responsable qualité à l'OVE.

« Pour l'auditeur, c'est l'occasion d'un changement et de prendre de nouvelles responsabilités. »

Le mode d'emploi des audits croisés, qui instaure une procédure rigoureuse, s'impose à tous. De quoi asseoir le bon fonctionnement du dispositif (respect des plannings de visite, des échéances de rendu de rapport d'audit…) et l'éthique du cercle. *« Il a fallu clarifier le champ d'intervention de l'auditeur : les documents consultables, les conditions de rencontre avec les usagers, les règles de confidentialité à respecter, le dispositif d'alerte en cas de constat de faits graves… »,* liste Johanne Kerloc'h, responsable nationale qualité de l'Adapt.

Fondamental aussi, le positionnement de l'auditeur. *« Il s'agit de bien cerner son rôle : ce n'est pas un contrôle, ni une comparaison entre notre structure et celle qu'on expertise,* affirme Odette Pons, auditeur et directrice adjointe d'établissement à l'ASEI. *L'essentiel est de s'approprier une logique et des pratiques et d'observer ce qui a été mis en œuvre. »*

Davantage de crédibilité

Inévitablement, une certaine anxiété règne toutefois au sein des équipes à la veille de la visite : *« Il y a eu au début de l'appréhension ou de l'incrédulité. Finalement, certains directeurs ont été bluffés de la précision et de l'intérêt des observations faites par les auditeurs »,* note Philippe Jourdy, directeur général de l'ASEI, pour qui *« l'aspect interassociatif donne plus de crédibilité à l'évaluation, et écarte l'idée d'un "truc maison" qui pourrait être mal utilisé, notamment par la direction. »* Claude Meunier, directeur général de l'APF, confirme : *« Le fait que l'auditeur vienne de l'extérieur rend l'évaluation interne plus officielle, plus sérieuse. Les structures fournissent un réel effort pour exposer clairement leurs pratiques. »* Et attendent beaucoup de la démarche. *« C'est très gratifiant et plutôt bien vécu dans mon équipe, qui s'est fortement approprié le dispositif, et se montre très attentive aux résultats »,* relève Odette Pons. Et, pour ne rien gâcher, le bénéfice de la manœuvre est « à double tranchant » : *« Pour l'auditeur, c'est l'occasion d'un changement, de nouvelles responsabilités. Cela a un effet très dynamisant sur des salariés qui connaissent une certaine usure professionnelle »,* rapporte Christian Berthuy.

Travail de restitution

Une expérience qui demande toutefois un véritable investissement en temps. *« Auditer un établissement, cela ne se résume pas à une visite sur place de deux jours ! Il y a tout un travail de préparation en amont, sur la base des documents envoyés par la structure (1), et bien sûr, en aval, le travail de restitution (2) »,* précise Ghyslaine Wanwanscappel, directrice générale adjointe de l'Adapt. Au total, cinq jours à libérer pour mener à bien cette mission. Le tout sans financement dédié (3).

« Nous comptons sur une mobilisation supplémentaire des auditeurs pour lesquels l'expérience est valorisante. Il n'y a pas de rémunération liée aux missions d'audit », explique Philippe Jourdy. L'APF verse, quant à elle, une indemnité à ses auditeurs. Et la plupart des membres du cercle limitent les missions à une ou deux par an et par auditeur. *« Ainsi, cela reste gérable. Et c'est un excellent accélérateur de changement pour nos équipes »,* insiste Christian Berthuy.

Rédaction d'un référentiel

Les directeurs généraux du cercle, ainsi que leurs responsables qualité se réunissent tous les deux mois pour coordonner et ajuster le dispositif. Et envisagent de franchir une nouvelle étape : la rédaction d'un référentiel d'évaluation doté d'un tronc commun interassociatif. *« Il tiendra compte de ce qu'il y a de meilleur dans chacun de nos référentiels, et de toutes les observations faites depuis le début de l'expérience (4). L'existence d'un tel socle devrait également simplifier la mission des auditeurs »,* explique Ghyslaine Wanwanscappel.

Autre ambition du cercle : tirer parti du dispositif mis en place dans la perspective de l'évaluation externe. *« Nous disposons d'un outil exigeant, digne, selon certains, de l'évaluation externe. Comment mettre notre expérience au service de ces établissements, et nous positionner en regard des cabinets qui seront habilités ? Nous y réfléchissons »,* avance l'APF. A suivre donc…

Marion Léotoing

© Emmanuel Grimault

En haut, de gauche à droite : Emmanuel Bon et Claude Meunier (APF) ; Philippe Jourdy (ASEI). En bas, de gauche à droite : Christian Berthuy (OVE) ; Laurent Cocquebert et Ghyslaine Wanwanscappel (Adapt).

(1) Rapport d'évaluation interne, plan pluriannuel d'améliorations, projet d'établissement…
(2) Un rapport est remis à l'association auditée un mois maximum après la visite. Il permet à la structure d'orienter et d'actualiser son plan qualité
(3) Les frais d'hébergement et de déplacement sont pris en charge par l'association auditée
(4) 70 audits croisés ont été effectués depuis 2006

Contacts :
- **Adapt : 01 48 10 12 46**
- **APF : 01 40 78 69 00**
- **ASEI : 05 62 19 30 30**
- **OVE : 04 72 07 42 00**

Une source d'inspiration

DR

Odette Pons, directrice adjointe d'établissement à l'ASEI, auditeur interassociatif

Etre auditeur, c'est un grand enrichissement professionnel. Sur le plan de l'appropriation de la démarche qualité d'abord, car les audits sont l'occasion de vrais "travaux pratiques". C'est aussi un excellent moyen pour importer la culture "qualité" au sein d'une association : on ne peut pas être auditeur externe et ne pas mettre en œuvre la démarche chez soi ! Par ailleurs, cela permet une ouverture sur ce qui se fait ailleurs. Bien que l'on ne conserve aucun document lié à notre visite, ce qu'on a vu lors d'un audit peut inspirer des améliorations au sein de notre propre structure. Et rien n'empêche de contacter ensuite le directeur de l'établissement audité pour échanger ! Malgré la somme de travail que cela implique, il y a un vrai retour sur investissement. »